

**FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. PACIFIC SAMUDRA PERKASA  
PADA INDUSTRI PERTAMBANGAN BATUBARA METALURGIK  
DI INDONESIA**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai  
Derajat Magister Manajemen



Oleh

**RANDY C. PRANOTO**  
**041214353076**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2014**

**FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. PACIFIC SAMUDRA PERKASA  
PADA INDUSTRI PERTAMBANGAN BATUBARA METALURGIK  
DI INDONESIA**

Diajukan oleh

**RANDY C. PRANOTO**  
041214353076

Telah disetujui oleh :

Pembimbing Utama,



**F.A. Handoko Sasmito, MBA.**  
NIP.

Tanggal : 22 September 2014

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



**Sri Gunawan, DBA.**  
NIP. 19621222198701 1001

Tanggal : 22 September 2014

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa ;

Nama : Randy C. Pranoto

NIM. : 041214353076

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul **"Formulasi Strategi Bisnis PT. Pacific Samudra Perkasa Pada Industri Pertambangan Batubara Metalurgik Di Indonesia"** sebagaimana disyaratkan oleh tim penguji pada tanggal 26 Agustus 2014.

Tim Penguji

Ketua,



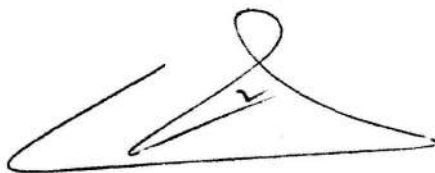
**Drs. Basuki, M.Com(Hons).,Ph.D.,Ak.,CMA.**

Sekretaris,



**F.A. Handoko Sasmito,MBA.**

Anggota,



**Dr. Noorlalie Soewarno, SE.,MBA.,Ak.**



**Sri Gunawan, DBA.**



**Paul Sidney Burnett,BBA.,M.Fin.**

## PERNYATAAN

Saya, (Randy C. Pranoto, 041214353076) menyatakan bahwa ;

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan ashl karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dituis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 1 September 2014

Yang membuat pernyataan,



Randy C. Pranoto

NIM. 041214353076

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat yang diberikan sehingga Tesis ini dapat diselesaikan. Penulis menyadari bahwa karena keterbatasan manusiawi, masih banyak terdapat kekurangan dari penelitian ini. Diharapkan bahwa penelitian yang telah dilakukan ini dapat memberikan manfaat pada bidang akademik maupun bidang profesional yang membutuhkannya. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak F.A. Handoko Sasmito, MBA selaku dosen pembimbing yang tidak hentinya memberikan arahan kepada penulis hingga proposal Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Drs. Sri Gunawan, M.Com.,DBA selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Airlangga yang telah memberikan arahan pada tahap penulisan kerangka acuan penelitian.
3. Dosen - dosen program studi Magister Manajemen yang telah memberikan ilmunya dan saran untuk mengarahkan penulis pada bidang ilmu yang mereka kuasai sehingga dapat menambah pengetahuan dan membantu untuk penyelesaian proposal penelitian ini.
4. Karyawan dan staf akademik program Magister Manajemen Universitas Airlangga yang telah bersedia membantu memberikan informasi yang dibutuhkan untuk kelancaran pembuatan proposal penelitian ini.
5. Bapak Drs. Hery Gianto, MSc., MBA. Selaku Direktur Utama PT. Pacific Samudra Perkasa yang telah memberikan dukungan penuh selama penulis menyelesaikan pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Airlangga dan juga prinsip-prinsip bisnis yang sangat membantu dalam penyelesaian Tesis ini.

6. Mr. Paul Sidney Burnett selaku Direktur Operasi PT. Pacific Samudra Perkasa yang telah memberikan masukan penting dalam penyelesaian Tesis ini.
7. Segenap staff dan rekan kerja di PT. Pacific Samudra Perkasa atas kesediaannya membantu memberikan akses untuk mendapatkan data dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan dan juga kepada instansi terkait.
8. Keluargaku tercinta, yaitu istriku Airien Prisgayani dan putra mahkotaku Gerrard Seanmichael yang telah memberikan dukungan, doa, dan pengertian yang luar biasa hingga penulis menyelesaikan seluruh proses pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Airlangga.
9. Rekan-rekan MM angkatan 39 yang telah memberikan dukungan hingga penyusunan Tesis ini selesai.

Penulis juga mengucapkan terima kasih bagi mereka yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Akhir kata semoga penelitian ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Surabaya, 1 September 2014

Randy C.P.

## DAFTAR ISI

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| Halaman Judul .....             | i    |
| Halaman Persetujuan Tesis ..... | ii   |
| Halaman Persetujuan Revisi..... | iii  |
| Pernyataan Penulis.....         | iv   |
| Kata Pengantar .....            | iv   |
| Daftar Isi .....                | v    |
| Daftar Tabel.....               | ix   |
| Daftar Gambar.....              | xi   |
| Abstrak .....                   | xiii |

### **BAB I - PENDAHULUAN .....**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1.1. Latar Belakang.....         | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah .....     | 6 |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....     | 6 |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....    | 7 |
| 1.5. Sistematika Penulisan ..... | 7 |

### **BAB II - TINJAUAN PUSTAKA .....**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Penelitian Terdahulu.....                                  | 9  |
| 2.2. Tinjauan Teoritis .....                                    | 11 |
| 2.2.1. Manajemen Strategi.....                                  | 11 |
| 2.2.2. Analisis Lingkungan Persaingan Dalam Industri.....       | 13 |
| 2.2.3. Panduan Analisis Industri .....                          | 21 |
| 2.2.4. Keunikan Strategi Sebagai Dasar Keunggulan Bersaing..... | 24 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5. <i>Entry Strategy</i> .....        | 25 |
| 2.2.6. Strategi Keunggulan Bersaing ..... | 27 |
| 2.2.7. Formulasi Strategi .....           | 30 |
| 2.3. Alur Pikir.....                      | 34 |

### **BAB III - METODE PENELITIAN.....**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Alasan Logis Digunakannya Pendekatan Penelitian Alternatif..... | 35 |
| 3.1.1. Pertanyaan Penelitian.....                                    | 36 |
| 3.1.2. Unit Analisis .....   | 36 |
| 3.2. Jenis dan Sumber Data.....                                      | 36 |
| 3.3. Kriteria Interpretasi Data .....                                | 37 |
| 3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....                                  | 39 |
| 3.5. Teknik Analisis.....  | 40 |
| 3.6. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian .....                 | 43 |

### **BAB IV - GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....**

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Sejarah Perusahaan .....                        | 44 |
| 4.2. Sumber Daya Perusahaan .....                    | 45 |
| 4.2.1. Aset Tambang dan Potensi .....                | 45 |
| 4.2.2. Aset Pendukung Tambang .....                  | 47 |
| 4.2.3. Aset Sumber Daya Manusia .....                | 47 |
| 4.3. Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan .....         | 49 |
| 4.4. Struktur Organisasi dan Portofolio Bisnis ..... | 49 |

### **BAB V - ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....**

|  |    |
|--|----|
| 5.1. Analisa Lingkungan Eksternal .....  | 52 |
| 5.1.1. Peramalan Kondisi Lingkungan..... | 53 |
| 5.1.1.1. Pengaruh Ekonomi Makro .....    | 53 |



|   |     |
|---|-----|
| 5.1.1.2. Pengaruh Politik, Perundangan, dan Pemerintahan..... | 54  |
| 5.1.1.3. Pengaruh Teknologi .....                             | 57  |
| 5.1.1.4. Kekuatan Persaingan.....                             | 58  |
| 5.1.2. Trend Pasar dan Konsumen .....                         | 58  |
| 5.1.3. Kompetitor .....                                       | 65  |
| 5.1.3.1. Asmin Koalindo Tuhup.....                            | 65  |
| 5.1.3.2. Gunung Bayan Pratama .....                           | 67  |
| 5.1.3.3. Marunda Graha Mineral .....                          | 69  |
| 5.1.3.4. Multi Tambangjaya Utama .....                        | 71  |
| 5.1.3.5. Kartika Selabumi Mining.....                         | 73  |
| 5.1.3.6. Daya Bumindo Karunia .....                           | 75  |
| 5.1.3.7. BHP – Adaro .....                                    | 77  |
| 5.1.3.8. Anglo American Metallurgical Coal .....              | 78  |
| 5.1.3.9. Rio Tinto Coal Australia .....                       | 78  |
| 5.1.3.10. BHP – Mitsubishi.....                               | 79  |
| 5.1.3.11. Xstrata.....  | 79  |
| 5.1.3.12. Mechel .....  | 79  |
| 5.1.4. Analisis Industri Porter .....                         | 80  |
| 5.1.4.1. Intensitas Persaingan Dalam Industri .....           | 80  |
| 5.1.4.2. Kekuatan Pembeli .....                               | 82  |
| 5.1.4.3. Kekuatan Pemasok .....                               | 84  |
| 5.1.4.4. Ancaman Produk Pengganti .....                       | 85  |
| 5.1.4.5. Ancaman Pendetang Baru .....                         | 86  |
| 5.1.4.6. Hasil Analisis Industri Porter.....                  | 87  |
| 5.2. Analisa Lingkungan Internal.....                         | 89  |
| 5.3. Analisis Kombinasi dan Analisis Finansial .....          | 94  |
| 5.4. Alternatif Entry Strategy .....                          | 109 |
| 5.5. Formulasi Strategi Bisnis.....                           | 115 |
| 5.5.1. Arena .....  | 116 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.5.2. Vehicle.....                           | 117 |
| 5.5.3. Differentiators.....                   | 118 |
| 5.5.4. Staging.....                           | 118 |
| 5.5.5. Economic Logic.....                    | 119 |
| <br><b>BAB VI - KESIMPULAN DAN SARAN.....</b> |     |
| 6.1. Kesimpulan.....                          | 121 |
| 6.2. Saran .....                              | 126 |
| <br>Daftar Pustaka .....                      | 127 |
| <br>Lampiran Penelitian .....                 |     |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel I.1. Permintaan Batubara Metalurgik Dunia dan Prediksi.....                | 3   |
| Tabel I.2. Data Eksportir Terbesar Batubara Dunia .....                          | 4   |
| Tabel I.3. Produsen Batubara Metalurgik di Indonesia.....                        | 4   |
| Tabel IV.1. Konsesi Tambang PT.Pacific Samudra Perkasa .....                     | 46  |
| Tabel IV.2. Jumlah dan Kualifikasi Tenaga Kerja PT.Pacific Samudra Perkasa ..... | 48  |
| Tabel V.1. Negara Penghasil Batubara Metalurgik Terbesar Tahun 2013 .....        | 60  |
| Tabel V.2. Negara Pengimpor Batubara Metalurgik Terbesar Tahun 2013.....         | 61  |
| Tabel V.3. Negara Pengekspor Batubara Metalurgik Terbesar Tahun 2013 .....       | 61  |
| Tabel V.4. Preferensi Pasar Terhadap Kualitas Batubara Metalurgik .....          | 63  |
| Tabel V.5. Daftar Harga Transaksi Produk Baja Dunia .....                        | 83  |
| Tabel V.6. Kontraktor Tambang Batubara .....                                     | 85  |
| Tabel V.7. Level Kekuatan Kompetitif Dalam Industri .....                        | 88  |
| Tabel V.8. Implikasi Kekuatan Kompetitif Terhadap Profitabilitas Industri.....   | 88  |
| Tabel V.9. Hasil Analisis Internal Perusahaan .....                              | 90  |
| Tabel V.10. Analisa Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan.....                       | 91  |
| Tabel V.11. Perbandingan Kualitas Batubara Metalurgik Dunia.....                 | 92  |
| Tabel V.12. Model Biaya Pembuatan Baja Terintegrasi.....                         | 100 |
| Tabel V.13. Rencana Kebutuhan Investasi Awal .....                               | 101 |
| Tabel V.14. Proyeksi Aliran Kas Perusahaan .....                                 | 103 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel V.15. Perhitungan Payback Period .....                               | 103 |
| Tabel V.16. Perhitungan Profitability Index .....                          | 104 |
| Tabel V.17. Perhitungan Net Present Value.....                             | 105 |
| Tabel V.18. Komparasi Ilustrasi Biaya Penambangan dan Potensi Profit ..... | 112 |
| Tabel V.19. Ringkasan Formulasi Strategi Perusahaan .....                  | 115 |
| Tabel V.20. Perubahan Aliran Kas Akibat Perubahan Harga dan Biaya .....    | 120 |
| Tabel V.21. Analisis Sensitivitas Terhadap Pengembalian Investasi.....     | 121 |
| Tabel V.22. Analisis Break Even Point dan Margin of Safety .....           | 122 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar II.1. Putting Strategy in its Place .....                        | 12 |
| Gambar II.2. Forces Driing Industry Competition .....                   | 14 |
| Gambar II.3. Analisis Implikasi 5 Forces Porter .....                   | 19 |
| Gambar II.4. Pengaruh Lima Kekuatan Terhadap Profitabilitas.....        | 23 |
| Gambar II.5. Jenis Strategi Keunggulan Bersaing.....                    | 27 |
| Gambar II.6. Elemen Utama Strategi .....                                | 31 |
| Gambar III.1. Tahapan Proses Penelitian .....                           | 42 |
| Gambar III.2. Teknik Analisis Penelitian .....                          | 43 |
| Gambar IV.1. Struktur Oganisasi PT.Pacific Samudra Perkasa.....         | 50 |
| Gambar IV.2. Portofolio Bisnis PT.Pacific Samudra Perkasa .....         | 51 |
| Gambar V.1. Pertumbuhan GDP Negara Produsen Baja Dunia .....            | 59 |
| Gambar V.2. Tingkat Utilisasi Kapasitas Produksi Baja Global.....       | 59 |
| Gambar V.3. Pertumbuhan Investasi Infrastruktur .....                   | 62 |
| Gambar V.4. Estimasi Kebutuhan Baja India Berdasarkan GDP .....         | 62 |
| Gambar V.5. Preferensi Pasar Terhadap Kualitas Batubara Metalurgik..... | 64 |

|   |    |
|---|----|
| Gambar V.6. Volatilitas Harga Bijih Besi Dunia .....                  | 84 |
| Gambar V.7. Rantai Nilai Tambang Batubara Metalurgik.....             | 97 |
| Gambar V.8. Rantai Nilai Aneka Produk Baja.....                       | 97 |
| Gambar V.9. Grafik Perbandingan Penurunan Harga Komoditas Dunia ..... | 98 |
| Gambar V.10. Grafik Trend Penurunan Harga Kokas Dunia .....           | 99 |

## ABSTRAK

Industri pertambangan batubara metalurgik merupakan industri yang memiliki *network effect* yang tinggi dimana batubara metalurgik sangat dibutuhkan oleh produsen baja untuk mendukung proses pembentukan baja. Produk akhir baja sendiri pada akhirnya dibutuhkan oleh banyak industri terkait. PT. Pacific Samudra Perkasa sebagai perusahaan yang memiliki sejumlah konsesi tambang batubara metalurgik bermaksud untuk masuk dalam industri ini karena mengamati potensi profit yang cukup besar dalam situasi pasar batubara global yang mengalami penurunan beberapa tahun terakhir ini. Penyusunan strategi yang tepat guna bagi perusahaan untuk dapat masuk dan bertumbuh dengan cara mengoptimalkan sejumlah aset yang dimiliki demi mencapai keunggulan bersaing.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dimana permasalahan manajemen dirumuskan dalam satu kerangka berpikir dan kemudian menarik suatu kesimpulan dari fakta yang ada di lapangan berdasarkan model penyusunan strategi perusahaan Hambrick & Fredrickson. Data yang dihimpun dari literatur, publikasi industri, kuesioner terbuka, dan wawancara manajemen perusahaan digunakan sebagai bahan untuk analisis penelitian ini.

Hasil analisis industri ini menunjukkan bahwa struktur industri ini cukup unik dimana potensi keuntungan dimungkinkan cukup tinggi, namun daya tawar pembeli yang sangat kuat dan juga kesetimbangan dalam *supply – demand* global dapat menurunkan profitabilitas. Resiko finansial dan sejumlah ketidakpastian untuk masuk dalam industri ini sekaligus menjadi *potential entrant* perlu dipertimbangkan dengan seksama. Pilihan *entry strategy* yang dirumuskan oleh manajemen perusahaan untuk masuk dalam industri ini yaitu dengan melakukan aliansi strategis dengan *equity alliance* yang memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan resiko investasi serta ketidakpastian bisnis pertambangan sekaligus menutup kelemahan dan kekurangan internal. Formulasi strategi perusahaan menurut kerangka *diamond strategy* menentukan bahwa perusahaan akan berprioritas melayani kebutuhan domestik, selanjutnya India dan Cina dengan kombinasi produk batubara metalurgik semi soft coking coal, PCI coal, dan antrasit berkualitas yang dimiliki. Skala produksi yang ditentukan yaitu 600 ribu metrik ton, dan meningkat hingga 1,3 juta metrik ton per tahun. Keunggulan biaya karena faktor lokasi dan efisiensi pemilihan teknik penambangan memungkinkan perusahaan menghasilkan margin keuntungan yang cukup baik.

Kata Kunci : industri pertambangan, batubara metalurgik, analisis industri Porter, *entry strategy*, *diamond strategy*, aliansi strategis, *equity alliance*

## ABSTRACT

Metallurgical coal industry is having a large effect to other industries that its product mainly needed for steel making process. Steel end product itself is required by other industries as well. PT. Pacific Samudra Perkasa as a newly opened mining company which having many large metallurgical coal concessions sees the opportunity to get high profit margin in current bearish global industry. An appropriate business strategy formulation is urgently needed to enter and assuring company growth in this industry. Asset optimalization, operation excellence, and market access is the key success for the company to grow and reach its competitive advantages.

This research use a case study method whereas a complex management problems has drawn in an integrated thinking framework then taking a conclusion from gathered data and facts from the field. This strategy formulation process is using Hambrick & Fredrickson's framework and their strategy diamond framework. All data and informations has gathered from literature, industry publications, open questionnaire, and company's board of management interview then combined together to do the analysis in this research.

The Industry analysis shows that metallurgical coal industry is quite unique in structure and has the good profitability, but the main concern is its very high buyer power could reduce the industry profitability. Considering an equilibrium in global metallurgical coal supply and demand, company shall undertake a good breakthrough to maintain the good profitability. Financial risks and uncertainties shall considered carefully, so the company's entry strategy which has formulated could works well. The analysis in external, internal, and financial aspects which has been done shows that the better options to be taken for enter is an equity alliance with metallurgical coal end user. This strategic alliance would allow the company to minimise its investment risks, uncertainties, and closing the internal weaknesses to catch the opportunity. The strategy formulation according to diamond strategy framework has deciding that company will prioritize the domestic demand with its high quality product combination of semisift coking coal, PCP coal, and anthracite coal. Initial allowable production scale shall be 600 thousand metric tones and increasing to 1,3 million metric tones per year. Cost advantage because of geographic location and production technique will allow the company to get a high profit.

**Keywords:** mining industry, metallurgical coal, Porter industry analysis, entry strategy, diamond strategy, strategic alliance, equity alliance